

A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NA CONTEMPORANEIDADE: LIMITES E POSSIBILIDADES NO CONTEXTO EDUCACIONAL.

LIMA, Lizandra Silva¹

Universidade Estadual de Santa Cruz -UESC

FONSECA, Josefa Sônia²

Universidade Estadual de Santa Cruz -UESC

LIMA, Lisângela Silva³

Universidade Estadual de Santa Cruz -UESC

JESUS, Likem Edson Silva de⁴

Universidade Federal do Sul da Bahia

Resumo: Este artigo é fruto de pesquisa nos municípios Itabuna, Ilhéus e Vitória da Conquista, estado da Bahia, junto aos grupos de pesquisa: Gestão da Escola e os Resultados do IDEB: Qual a relação? - GPEGE e Grupo de Estudos Movimentos Sociais, Diversidade Cultural e Educação do Campo – GEPEMDEC da Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC. O principal objetivo foi analisar a importância da gestão democrática, aberta para a perspectiva das manifestações políticas e pedagógicas embutidas nas propostas de democratização da educação brasileira, a partir do confronto entre suas concepções expressas nos documentos normativos e nas práticas realizadas. Para elucidar essas questões, buscou-se o referencial teórico, Lück (2000), Hora (2007), Paro (2012) e outros que discutem o tema estudado. Por intermédio desta análise, demonstramos a partir dos resultados da pesquisa, que a verdadeira natureza da gestão democrática, seja uma intervenção articulada das políticas educacionais da União, dos estados e municípios, de modo a promover mudanças quantitativas e, principalmente, transformações qualitativas, são necessárias aos padrões de modernidade que consideram o sujeito social e coletivo.

Palavras-chave: Administração Escolar. Gestão Democrática. Transformação Social.

Introdução

¹ Mestranda em Educação pela UESC; Professora Efetiva da Rede Municipal de Itabuna-Bahia; Integrante do Grupo de Estudos Coletivo Paulo Freire da UESC – BA e do Projeto de Pesquisa – GPEGE, Gestão da Escola e os Resultados do IDEB: Qual a relação? da Universidade estadual de Santa Cruz - UESC – BA.

² Doutora em Educação (Currículo) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil (2007) Professora Adjunta da Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil.

³ Mestra em Educação pela UESC (2018); Professora Efetiva da Rede Municipal de Itabuna-Bahia; Integrante do Grupo de Estudos Movimentos Sociais, Diversidade Cultural e Educação Do Campo, o qual está inserido no Centro de Estudos e Pesquisas em Educação e Ciências Humanas – CEPECH, com registro no CNPQ. E- mail: lisangelalivre@hotmail.com

⁴ Doutorando em Estado e Sociedade - Universidade Federal do Sul da Bahia – UFSB Mestre em Estado e Sociedade pela Universidade Federal do Sul da Bahia – UFSB;

Este artigo contextualiza estudos que tem apontado a importância da gestão escolar para a contribuição da formação do sujeito autônomo e integrado nas ações e mobilização sociais. Baseando-se em um vasto referencial teórico que perpassa por, Heloísa Lück, Henrique Paro e Dinair Hora e outros, que têm se dedicado a contribuir para a divulgação de uma proposta de gestão escolar/educacional democrática.

Tomando como base a reflexão destes e outros autores e confrontando a realidade educacional a partir de uma pesquisa, realizada nos municípios de Itabuna, Ilhéus e Vitória da Conquista, no estado da Bahia, partindo da entrevista realizada aos Gestores Escolares, foi possível ampliar a reflexão, verificar os avanços e contradições referentes a propagação da ideia de gestão escolar democrática.

No presente texto, faremos um breve relato histórico sobre as concepções de administração e gestão escolar, o avanço do ideal democrático e da importância do estabelecimento da relação entre a escola e a comunidade. Na sequência confrontaremos a realidade encontrada e concluiremos sugerindo alguns possíveis caminhos a serem percorridos para/na garantia de uma efetiva gestão escolar democrática.

A Administração teve origem na necessidade de organizar os meandros do trabalho fabril. Porém, advinda do processo evolutivo social traz em seu bojo a divisão do trabalho como sendo intrínseca ao ser humano, negando, por sua vez, que fosse na verdade originária de um produto social. Sendo assim, a Administração Escolar, indubitavelmente, sofreu grande influência da Administração Geral, ou seja, teve forte vínculo com o sistema de produção capitalista.

Paro, em seus trabalhos, também defende esta vertente, criticando a escola a serviço do capitalismo, encarada como empresa e não como entidade isenta, que visa levar o conhecimento científico socialmente acumulado aos estudantes. E nesse caminhar de essência política e de cuidado com o pedagógico que começa a surgir o enfoque na gestão escolar, como uma maneira de dar ênfase à abordagem técnica que neste ínterim vinha tendo a administração escolar.

Conforme Lück (2000, p. 15),

[...] essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

A partir desse contexto, percebe-se a tendência acentuada do uso do termo gestão, em detrimento ao da administração e o anseio de uma sociedade democrática e participativa.

O termo gestão vem do latim (gestione) significa ato de gerir, gerência, administração (FERREIRA, 1999, p. 985). Podemos então entender que a gestão está relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, órgãos do Sistema de Ensino, além de, orientar para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos bem como a promoção da Educação como um todo (MENEZES, 2002).

Em se tratando da Gestão Escolar podemos inferir que o conceito é relativamente recente, embora seja de extrema importância, na medida em que desejamos uma escola que atenda às atuais exigências da vida social, ou seja, uma escola que se proponha a formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

Para Lück, a gestão da escola constitui:

[...] uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2000, p.11).

Portanto, optar por uma gestão democrática participativa irá criar laços de responsabilização entre todos os envolvidos quer sejam professores, alunos, familiares, funcionários, sendo desta forma, favorável a uma formação para a autonomia e para a cidadania, entendida como um, movimento de construção, compartilhadas de conhecimento, no qual o intercâmbio de ideias e concepções são as bases desse processo.

As teorias da administração e a relação com a gestão escolar: encontrando as pistas no caminho.

A palavra Administração, de origem latina, significa dirigir recursos: humanos, materiais e financeiros. O conceito obteve notoriedade a partir das pesquisas do francês Jules Henri Fayol, em 1949, determinando como funções da Administração: “Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar”. Essas funções são encontradas, em nossos dias, em organizações de qualquer natureza, sejam elas industriais, comerciais, organizações com ou sem fins lucrativos. O vocábulo *administrar* está intimamente ligado aos aspectos técnicos com foco nos processos administrativos. Nesse sentido, o administrador é responsável por conduzir as organizações observando se as funções estão levando aos objetivos traçados.

Desta forma, a administração, como é entendida e realizada hoje, é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade, assim pensada, se configura, como exclusivamente humana.

Portanto, a atividade administrativa é não apenas exclusiva do homem, mas também necessária à sua vida, já que, por um lado, só ele é capaz de estabelecer objetivos e, por outro, sua própria especificidade humana depende da capacidade que tem de transcender sua situação natural, buscando realizar, por meio da ação racional, os objetivos a que se propõe, ou seja, o homem relaciona-se com a Natureza pelo trabalho. O trabalho, como “atividade orientada a um fim” (MARX, 1983, p.150, v.1,t.I).

Quanto à “racionalização do trabalho”, do ponto de vista do capitalista, há uma grande logicidade na utilização dos recursos materiais e conceituais, uma vez que eles estejam orientados para a expansão máxima do capital e empregados da forma econômica para esse fim. Da mesma forma, a coordenação do esforço humano coletivo, do modo como é realizada no processo de produção capitalista, tem como resultado o aproveitamento máximo da força de trabalho paga pelo proprietário dos meios de produção e a elevação da produtividade necessária à expansão constante do capital.

Nesse contexto, a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes. Assim, se revela como elemento de transformação social, por um lado, no caráter pedagógico que assume

a luta política da classe trabalhadora em seu esforço e por outro, se revela como fator de transformação social, também, em seu caráter intrínseco de apropriação do saber historicamente acumulado.

Com relação à estrutura econômica, o papel da escola moderna é o de municiar as pessoas de determinados requisitos intelectuais indispensáveis ao exercício de uma função no campo da produção. Restando, portanto, ao sistema escolar, além da responsabilidade por uma formação mais sólida e prolongada, a tarefa de dotar a imensa maioria de sua clientela de uma educação mínima, que consiste, em geral, na apreensão de certos conhecimentos e no desenvolvimento de comportamentos e habilidades propícios à sua integração no mercado de trabalho, e que podem ser conseguidos num período de escolarização curto.

A escola poderá concorrer com sua parcela para a transformação social, na medida em que admitir entre seus componentes, ser uma agência especificamente educacional, que possui saberes historicamente acumulado e ser um dos meios de desenvolvimento da consciência crítica da realidade. É aí que se coloca a importância da escola, e a necessidade de que a classe trabalhadora desenvolva esforços para que ela cumpra efetivamente sua função básica.

Pretende-se, portanto, fomentar no educando comportamento de reflexão, de pesquisa, de questionamento constante da realidade circundante, que se pode levá-lo a aderir de forma consciente a uma visão de mundo comprometida precisamente com a inversão dessa realidade, privilegiando os conteúdos que contribuem para uma real compreensão da realidade econômica, política e social.

A vinculação orgânica existente entre dois aspectos, os objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar, é a mesma que deve existir entre o técnico e o político na formulação de uma nova teoria da Administração Escolar, articulada com a transformação social. À medida que, em termos políticos, a escola adote objetivos articulados com os interesses da classe trabalhadora, é preciso que os princípios, as técnicas e os métodos utilizados em sua administração estejam adequados a esse tipo de objetivos. É preciso, antes de tudo, romper com o paradigma de dominação aos quais eles se referem à empresa ou outra instituição autoritária qualquer, e revê-lo à luz do novo paradigma que, no caso, só pode ser a escola democrática e comprometida com a transformação social.

É importante observar que o papel da escola na divulgação da nova visão de mundo não precisa restringir-se a âmbito das atividades de ensino-aprendizagem. Essa

concepção deve permear todas as atividades da escola e é de particular importância na atividade administrativa.

A Administração Escolar, portanto, estará, por sua vez, tanto mais concorrendo para a alterar a ordem social quanto mais os fins que ela busca realizar estiverem comprometidos com tal mudança e quanto mais ela deixar impregnar, em sua forma, pela natureza e propósitos transformadores desses fins. Que essa, se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. É preciso que todos os que estão diretas ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.

Nesse contexto, a educação poderá contribuir para a transformação social, na medida em que for capaz de servir de instrumento em poder dos grupos sociais dominados em seu esforço de superação da atual sociedade de classes. Assim, se revela como elemento de transformação social, por um lado, no caráter pedagógico que assume a luta política da classe trabalhadora em seu esforço e por outro, se revela como fator de transformação social, também, em seu caráter intrínseco de apropriação do saber historicamente acumulado. Entre essas instituições, destaca-se a escola, cuja especificidade e precisamente a transmissão do saber de forma sistemática e organizada. A escola coloca-se, assim, como participante a divisão social do trabalho.

Gestão escolar democrática: indicações para a vivência

A discussão em torno desses aspectos leva a necessidade de explicitar o conceito básico de gestão, aqui entendida como: atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos pedagógicos/administrativos.

Entretanto, essa maneira de ver a organização escolar precisa considerar o contexto concreto e real das interações sociais, marcados por conflitos e pelas relações de poder externas e internas, assim como as próprias correlações de força definidas sócio e culturalmente pela política e pelo Estado.

No Brasil, o tema da autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa”, e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “diretamente” (Art. 1º). No que se refere à educação, a Constituição/88 estabelece como princípio básico o pluralismo

de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola (Gadotti, 1998).

Nesse sentido, a gestão ao assegurar o seu caráter transversal e a relação dialógica entre os diversos atores sociais, (re) define o papel do gestor escolar como catalizador dos dilemas, percursos, percalços e tensões existentes no ambiente escolar, fundamenta-se no reconhecimento do ambiente como espaço de convivência e atuação da comunidade.

Assim, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões.

Uma escola que visa ter uma gestão democrática deve promover mecanismos para que a participação efetiva aconteça. Cabe ainda distanciar gestão democrática de gestão compartilhada. Neste sentido, Hora (2007, p. 68-69) colabora quando diz que;

a gestão compartilhada, indicada nos programas e projetos implementados pelas políticas educacionais centrais, significa uma suposta concessão de poder maior, que impulsiona os profissionais da educação a buscarem parceiros de boa vontade, que estejam interessados em salvar a escola pública, sem, entretanto, esclarecer as causas que justificam a situação de precariedade em que a instituição educacional pública se encontra, nem identificar a responsabilidade e os determinantes desse cenário.

A gestão compartilhada é relacionada ao voluntariado. Ou seja, não reflete um ato político de pertencimento de tomada de decisão, participação efetiva e frequente. Para que a gestão escolar democrática aconteça verdadeiramente, Hora (2007, p. 50) contribui dizendo ser necessária

1- A criação de estruturas e processos democráticos pelos quais a vida escolar realiza-se, representada pela participação geral nas questões administrativas e políticas, pelo atendimento a preocupações, expectativas e interesses coletivos e pela posição firme contra o racismo, a injustiça, o poder centralizado, a pobreza e desigualdade presentes na escola e na sociedade.

2- O desenvolvimento de um currículo que ofereça experiências democráticas aos estudantes, cujas características estejam na multiplicidade das informações; no direito de se expressar e de se fazer ouvir na construção social do conhecimento; na formação de leitores críticos da realidade; no processo criativo de ampliação dos valores democráticos e experiências de aprendizado organizado em torno da problematização e do questionamento.

Assim, o estabelecimento de práticas democráticas dentro da escola precisa de uma mobilização de toda comunidade escolar. Compreendida por todos os membros, para além do acompanhamento em reuniões para a aplicação de recursos, ela precisa ser vivida, inclusive nos saberes escolares, com o estímulo à participação dos alunos e a sua formação crítica, participação dos pais, funcionários e comunidade em geral. Para isso, Paro (2003, p.101) afirma “não há dúvida de que, se o problema é a falta de tradição democrática, é com a insistência em mecanismos de participação e de exercício da democracia que se conseguirá maior envolvimento de todos em suas responsabilidades”. O mesmo autor atribui às atribuições do diretor, no processo democrático de gestão deve possibilitar práticas participativas de forma que ele como “ [...] coordenador geral da escola não seja o único detentor da autoridade, mas que esta seja distribuída, junto com a responsabilidade que lhe é inerente, entre todos os membros da equipe escolar” (PARO, 2003, p. 126).

O que se percebe é justamente o contrário, o diretor, ainda que sob o nome de gestor continua exercendo de forma centralizadora o seu papel. Esse viés centralizador é fruto de um longo processo histórico que permeou a construção do nosso país, mas que não cabe no entendimento de gestão democrática, neste sentido, Dourado (2003, p. 78) afirma que

a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo democrático” e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeia as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

As práticas autoritárias devem paulatinamente ser extirpadas, por meio de processos educativos participativas para que as práticas democráticas tomem corpo. Para isso, Santos (2014) contribui dizendo que é necessário que os gestores contem com preparo técnico, político e pedagógico, para poderem estabelecer junto com a comunidade escolar conselhos, grêmios e mecanismos de ação.

Diante dessas considerações, acredita-se que, são os sujeitos sociais que constroem a gestão democrática no interior dos órgãos administrativos dos sistemas educacionais e das instituições escolares e são esses sujeitos que, no exercício da gestão

educacional, precisam compreender que o individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica social e autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social ante o ato educativo.

Caminho Metodológico

A pesquisa será qualitativa, de natureza exploratória. Segundo Bogdan e Biklen (1982), essa metodologia envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar as questões relacionadas a gestão educacional democrática na contemporaneidade: um olhar sobre o processo e para o que ainda nos desafia. Para análise dos dados, estes terão como referência a metodologia dialética visto que “a dialética é o pensamento crítico que se propõe a compreender a “coisa em si” e sistematicamente se pergunta como é possível chegar à compreensão da realidade” (KOSIK, 1997, p. 20). E, ainda, conforme descreve Lakatos (1991, p. 101),

para a dialética, as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está “acabada”, encontra-se sempre em vias de transformar, desenvolver; o fim de um processo é sempre o começo de outro.

Em termos gerais, o materialismo histórico dialético é um enfoque teórico que contribui para desvelar a realidade, pois busca apreender o real a partir de suas contradições e relações entre singularidade, particularidade e universalidade. Esse enfoque tende a analisar o real a partir do seu desenvolvimento histórico, da sua gênese e desenvolvimento, captando as categorias mediadoras que possibilitam a sua apreensão numa totalidade.

Inicialmente, foi realizada revisão bibliográfica da Política Nacional da Gestão Democrática, conforme Lei de Nº 8.261, de 29 de maio de 2002, Decreto Nº 16.385 de 26 de outubro de 2015, para contextualização, observando quais os objetivos, os pressupostos teóricos que as fundamentam e como estão estruturadas nas instâncias Federal e Municipal.

Para verificação dos resultados obtidos, tanto do ponto de vista das Secretarias Municipais como na visão dos gestores das comunidades escolares pesquisadas, foram

aplicamos questionários com questões abertas e fechadas com os gestores das unidades escolares das três cidades do Estado da Bahia.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido

“como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outras.”

Para esse instrumento utilizado, usamos as questões com perguntas abertas, permitindo liberdade ilimitada de respostas dos participantes da pesquisa e as perguntas fechadas, com alternativas específicas para que os sujeitos escolham uma delas. Acreditamos que dessa forma, pudemos obter resultados mais consistentes para análise.

Análises dos dados e resultados preliminares da pesquisa

Nossa pesquisa foi desenvolvida nos municípios de Ilhéus e Itabuna, localizados no Sul da Bahia, e também do município de Vitória da Conquista, que fica no Sudoeste desse mesmo Estado, com a equipe gestora das Unidades Escolares das referidas redes municipais de ensino já mencionadas. A mesma, com parceria do projeto de pesquisa Grupo de Estudos Movimentos Sociais, Diversidade Cultural e Educação do Campo – GEPEDDEC e Gestão da Escola e os Resultados do IDEB: Qual a relação? GPEGE. Aconteceu de forma participativa, em que se buscou entender as diferentes relações entre os sujeitos pesquisados e a maneira como faz acontecer em lócus à gestão democrática, visando um efetivo processo de ensino-aprendizagem.

O município de Vitória da Conquista está situado na Região Sudoeste da Bahia, sendo a terceira maior cidade do Estado. Ela possui atualmente uma população de, aproximadamente, 343.230 habitantes, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015).

A Rede Municipal de Ensino de Vitória da Conquista/BA, de acordo com a SMED, possui atualmente quarenta e dois mil (42.000) alunos matriculados na Educação Básica, desde a Educação Infantil ao Ensino Fundamental I e II, distribuídos atualmente em cento e oitenta e nove (189) escolas nas áreas urbana e campesina, sendo que na área urbana são setenta e duas (72) e na área do campo são cento e dezessete (117) escolas, das quais vinte e seis (26) são quilombolas. (SMED, 2017).

O município de Itabuna localiza-se no Sul do Estado da Bahia, em uma região denominada Território Litoral Sul da Bahia. Possui uma área total de 432,244 km² e está localizada a 426 quilômetros da capital da Bahia. É a quinta cidade mais populosa da Bahia, com uma população de 204.667 (duzentos e quatro mil, seiscentos e sessenta e sete) habitantes, conforme contagem populacional de 2010, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. A estimativa de 2017, desse mesmo Instituto, estimou uma população de 221.046 (duzentos e vinte e um mil, quarenta e seis) habitantes.

A Educação Básica no Município de Itabuna é composta por três redes: municipal, estadual e privada, atendendo no ano de 2015, na sua totalidade 25.065 alunos. Enquanto a rede municipal de ensino, atendeu no referido ano citado, um público de 18.557 alunos distribuídos nos diferentes segmentos: Educação Infantil, Ensino Fundamental e EJA.

Ilhéus, é um município brasileiro do estado da Bahia. É a cidade com o mais extenso litoral entre os municípios do estado. É conhecida por ambientar os romances de Jorge Amado, famoso escritor baiano, como Gabriela, Cravo e Canela, Terras do Sem Fim e Capitães da Areia. É considerada a capital do cacau e denominada por seus habitantes como a "Princesinha do Sul". Sua economia baseia-se na agricultura, turismo e indústrias. Está entre as sete cidades mais populosas da Bahia (após Salvador, Feira de Santana, Vitória da Conquista, Camaçari, Juazeiro e Itabuna).

O último censo realizado pelo IBGE, em 2010, mostrou que o município possui 184.236 pessoas; a estimativa para 2017 é de 176.341.

A Rede Municipal de Ilhéus vai atender durante este ano, de 2018, 20.500 alunos matriculados em todas as modalidades de ensino. A Rede Municipal de Ensino encontra-se com 34 escolas na sede, 14 escolas no campo e cinco unidades conveniadas, totalizando 119 espaços escolares.

A educação no Brasil vem sendo marcada, desde o período colonial, pela influência dos países mais desenvolvidos passando por vários momentos, de intensas lutas para atingir o objetivo de uma escola nova, pública, única e democrática que atenda a todos independente de sua classe social.

Segundo LUCK (2006), atualmente a gestão democrática da educação possui um valor já aprovado no Brasil e no mundo, posto que ainda não seja inteiramente compreendido e incorporado à prática social e educacional brasileira e mundial. É

incontestável sua importância como um recurso de participação humana, de formação para a cidadania e sua necessidade para a edificação de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente. Nessa relação, entretanto, é necessária uma visão crítica do processo da administração escolar, a qual exige um conhecimento mais ou menos preciso da estrutura socioeconômico da sociedade capitalista que vivemos.

A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social (PARO, 1997, p. 149). Para o gestor escolar, entretanto, torna-se imprescindível conhecer a dimensão do conjunto organizacional, isto é, a escola como a realidade global sendo capaz de ajustar-se às novas exigências de acordo com sua necessidade.

Diante deste contexto, a escola passa por período de redefinição em suas estruturas, na busca de atender às necessidades do mundo moderno, pois a educação por si só não produz mudanças na escola, mas é fundamental dizer que nenhuma mudança é possível sem educação.

Esse artigo apresenta dados dos questionários, onde obtivemos informações sobre o nosso objeto de estudo.

Quando questionamos acerca da forma da escolha da gestão das escolas dos três municípios, se acontecem por meio do critério de escolha democrática, via eleição, foi possível obtermos os seguintes resultados apresentados no gráfico abaixo:

FORMA DA ESCOLHA DA GESTÃO DA ESCOLA	ITABUNA	ILHÉUS	VIT CONQUISTA	MÉDIA
Por eleição	0	1	6	2,333333
Indicada pela SMED	12	12	19	14,333333
Por concurso	5	0	0	1,666667
Não responderam	4	16	8	9,333333

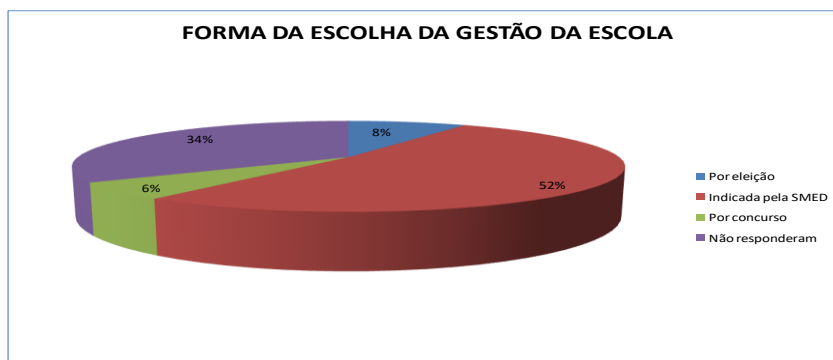


Gráfico 01 – Forma da escolha da gestão da escola

Fonte: Dados coletados pela autora durante a pesquisa, 2016.

Percebemos, em meio os dados apresentados no gráfico, que os municípios os três municípios esse processo se dar por meio de indicação das secretarias municipais e que na sua grande maioria, tendo a influência dos gestores municipais das cidades. Nessa organização encontramos gestores que não apresentam o perfil para tal função.

Pois nas respostas demonstra desconhecer as normativas anteriores construídas na rede municipal de ensino. Isto revela que a gestão da educação municipal não buscou socializar, não construiu conjuntamente as discussões necessárias para implementação da gestão democrática, mas na realidade prevaleceu o abandono por parte do poder político local, o qual diverge das legislações vigentes. Diante do apresentado, (PARO, 1996, p. 381) nos faz refletir sobre a participação e o envolvimento das pessoas, enquanto sujeitos na condução das ações, é apenas uma possibilidade, não uma garantia. Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir-se que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação, enquanto sujeito partícipe da ação coletiva.

E segundo Dourado (1998), a eleição deve ser vista como instrumento para o exercício democrático, a ser associada a outros canais de participação da comunidade nos processos escolares. Além disso, a democratização da gestão, afirma o autor, deve enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da direção escolar. Além

disso, destaca que a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no curso desta.

Outro ponto levantado no questionário foi sobre as decisões que são tomadas pelas escolas, se ocorrem de forma coletiva com toda comunidade escolar e assim nos afirmaram as três gestões:

AS DECISÕES SOBRE AS ATIVIDADES DA ESCOLA SÃO TOMADAS	ITABUNA	ILHÉUS	VITCONQUISTA	MÉDIA
Apenas pela gestão	0	0	3	1
De forma coletiva entre gestão e professores	11	13	16	13,33333
De forma coletiva com toda a comunidade escolar	7	5	7	6,333333
Não responderam	3	11	6	6,666667

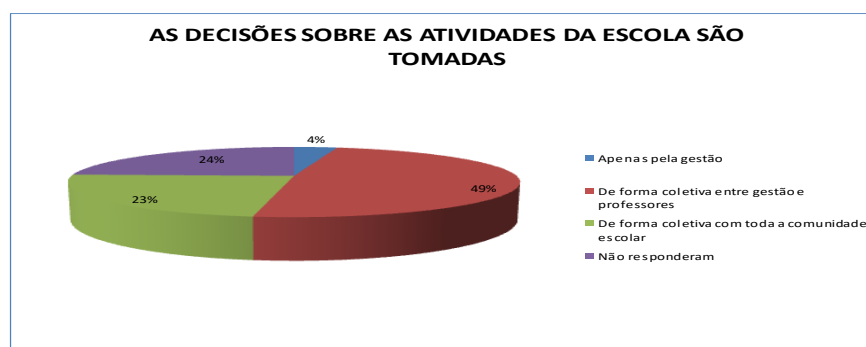


Gráfico 02 – Decisões sobre as decisões das escolas

Fonte: Dados coletados pela autora durante a pesquisa, 2016.

Percebemos que nas três cidades pesquisadas, as decisões tomadas nas escolas se dar por meio dos gestores e professores. Sendo assim, os demais que compõem as unidades escolares são deixados de fora das decisões necessárias para o bom andamento da gestão democrática.

Sendo assim, é possível perceber que a escola só é pensada pelas partes individuais para assim se alcançar a sua totalidade. Sendo assim, visível perceber as contradições presentes nos espaços educativos. Pois se defende uma gestão democrática, na qual deveria contar com vez e voz de todos os sujeitos integrantes das escolas e na prática acontece totalmente diferente, onde uns são contemplados e outros são afastados das tomadas de decisões.

A plena efetivação da gestão democrática nas escolas públicas só será possível a partir da participação dos Colegiados Escolares, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, dando destaque para o papel do Conselho Escolar, que conta com a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar e local.

Porém, recomenda-se que para que a escola democrática se efetive, é necessário que as classes dominantes, dentro da instituição, apontem caminhos como conscientizar

primeiramente a comunidade escolar para essa transformação, proporcionar um ambiente favorável; usar estratégias para que os alunos se envolvam, através de uma participação que favoreça essa compreensão; os pais se integrem à escola, não apenas para acompanhamento do rendimento escolar ou comportamento de seu filho, mas de uma forma que possam colaborar da melhor forma possível, sendo chamados a mesma por razões de cooperação e compromisso com a qualidade de ensino desenvolvida na instituição, através de diálogos, opiniões coerentes;

A plena efetivação da gestão democrática nas escolas públicas só será possível a partir da participação dos Colegiados Escolares, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, dando destaque para o papel do Conselho Escolar, que conta com a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar e local.

Considerações finais

As análises feitas até aqui fazem-nos perceber que a gestão democrática engloba muito mais do que a mudança de nomenclatura ou espaçadas reuniões com professores, funcionários e alguns membros da comunidade. Ela precisa contar com uma mudança de mentalidade de todos os atores e isso só será possível se houver um trabalho conjunto com os entes federados e um planejamento escolar coletivo.

Pretende-se, portanto, fomentar a reflexão sobre o papel dos diretores frente às suas escolas, voltando o olhar para a sua prática, a qual deve envolver tanto o aspecto administrativo, quanto o pedagógico, buscando uma gestão escolar ampla e efetiva.

Diante dessas considerações, acredita-se que as práticas mais democráticas de gestão educacional têm ocorrido nas escolas que fazem parte de sistemas que assumiram à vontade política de realizar uma educação inclusiva, crítica e coletiva, a partir de um amplo movimento político-pedagógico de resgate e reapropriação da educação e da escola pública pela comunidade e pelos setores populares.

Por fim, embora a gestão democrática venha se tornando uma exigência no fazer da gestão escolar, muito mais do que um simples atributo, não escapa das tensões e dilemas vivenciados pelos profissionais, todavia, não é um caminho pronto, é um processo que se constrói pelo jeito de caminhar. É um processo que não ocorrerá espontaneamente, desenrola-se em uma dinâmica de relações de poder, deve-se

acreditar que é possível sim, construir esse caminho através de um trabalho árduo de desconstrução e reconstrução dos protagonistas desse processo.

Percebeu-se que a visão e prática dos membros dos segmentos da gestão são de que a Administração Escolar é mais voltada ao controle e direcionamento das tarefas a serem exercidas, a partir de uma hierarquia, partindo do pressuposto que uma ordem deve ser cumprida. Ao passo que a Gestão Escolar está mais voltada ao gerenciamento do trabalho com maior atenção ao pedagógico e pessoal, de maneira participativa, envolvendo todos os segmentos da escola, buscando uma educação de qualidade.

Neste ponto, temos clareza de que, um dos desafios da gestão escolar, consiste em aprimorar incessantemente o seu “ser profissional”, educando-se a cada dia para exercer com sabedoria o seu papel, num propósito de alcançar níveis mais aprofundados do conhecimento por meio dos estudos, do diálogo, das discussões e, principalmente, da possibilidade de refletir a própria prática para provocar mudanças, desta forma, estamos aliando todo o processo de ensino-aprendizagem, a organização e sistematização do processo administrativo e pedagógico da escola, percebendo que essa é uma das formas que temos para de fato potencializarmos a gestão democrática e significar e ressignificar todos os espaços e processos formativos da escola, propiciando a participação de todos os envolvidos.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto – Portugal. Petrópolis: Vozes, 1982.

DOURADO, L.F.; COSTA, M. **A escolha de dirigentes escolares no Brasil**. Brasília: ANPAE, 1998.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Supervisão educacional para uma Escola de Qualidade: da Formação a Ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. **Escola cidadã: a hora da sociedade.**

In: Salto para o Futuro: construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico/
secretária da Educação a Distância. Brasília: ministério da Educação e do Desporto,
SEED, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas,
1999.

KOSIK, K. **Dialética do Concreto.** 6. ed. Trad. de Célia Neves e Alderico Toríbio. Rio
de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

HORA, D. L. da. **Gestão educacional democrática.** Campinas, SP: Alínea, 2007.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática.** Campinas, SP: editora Alínea,
2010.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática.** Campinas, SP: editora
Alínea, 2010.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo:
Atlas, 1991.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 1v., Petrópolis: Vozes,
2006.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus
gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, p. 11-33, fev/jun 2000.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política.** São Paulo: abril Cultural,
1983.v1, t.I e II.

MENEZES, Ebenezzer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **“Gestão escolar”**

(verbete). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo:
Midiamix, 2002. Disponível em:

<<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=37>>. Acesso em 14/3/2011.

MÉSZÁROS, I. O poder da ideologia. Tradução Magda Lopes e Paulo Cezar

Castanheira. 1 ed. 5 reimpr. São Paulo: Boitempo, 2014

PERALVA, A. Em foco: educação, movimentos sociais e democracia. Educação e Pesquisa, São Paulo, jul.

/dez.2002, v.28, p.107-111.

SANTOS. Arlete Ramos dos. **Ocupar, Resistir e Produzir, também na educação! O**

MST e a Burocracia Estatal: negação e consenso. Jundiá, Paco editorial. 2014.

TORRES, C. A. **Democracia, educação e multiculturalismo: dilemas da cidadania em um mundo globalizado**. Petrópolis: Vozes. 2001.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. **Revista brasileira** Est. pedagogia. Brasília, v. 77, n. 186, p. 376-395, maio/agosto. 1996.

_____, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo, Ática, 1997b.

_____, Vitor Henrique. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001a.

_____, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2013.

_____, Vitor Henrique. Gestão Democrática da escola pública. 4 ed.. São Paulo: Cortez, 2016.